

Les ONG de développement belge : l'évolution de leur professionnalisation au prisme des contraintes normatives.

Mots clé : ONG belges ; professionnalisation ; coopération au développement belge ; injonctions internationales.

Contor Justine, Aspirante F.R.S – FNRS
Centre de recherches Spiral, Université de Liège – Belgique

Introduction

Le secteur du développement connaît aujourd'hui un renforcement des exigences en termes d'efficacité et de qualité qu'imposent aux Organisations Non Gouvernementales (ONG) les commanditaires publics, internationaux et nationaux. Cette évolution crée les conditions d'une **tension nouvelle** auprès des acteurs du secteur, contraints de redéfinir le cadre de référence de leurs activités et partant les valeurs identitaires qui les fondent.

Depuis les années 1980, les ONG belges sont des actrices incontournables de la coopération au développement. Dotées d'une présence sur le terrain, fondées sur l'engagement solidaire, éthique et politique, elles ont une solide assise sociétale. La part du budget national annuel alloué à la coopération non-gouvernementale est d'environ 15%. Ces vingt dernières années, le secteur ONG s'est complexifié. Aujourd'hui, leur légitimité, fondée sur le volontariat, ne suffit plus (Le Naëlou, 2004). Marginalisées, les ONG sont appelées à se **professionnaliser** davantage pour répondre aux nouvelles exigences des pouvoirs publics et des agences internationales (UE, Banque Mondiale, FMI, etc.) en vue d'assurer leur survie dans un contexte concurrentiel et changeant (Couprie, 2012, p. 62).

Dans ce papier nous présenterons tout d'abord une cartographie du secteur des ONGs belges dans laquelle nous aborderons les différentes caractéristiques et les enjeux actuels du champ. Ensuite, nous reviendrons sur les éléments de contexte, essentiellement en terme d'injonctions normatives qui ont amenés les ONGs à voir leurs critères de professionnalisation évoluer dans le temps. Nous présenterons également la notion de professionnalisation dans une perspective davantage théorique. Enfin, nous tenterons de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure la professionnalisation du secteur des ONGs de développement belge a-t-elle évolué dans le sillage du paradigme de l'efficacité de l'aide ?

Les ONG de développement en Belgique

Les ONGs de développement belge sont définies comme « *les organisations qui sont reconnues et financées en tant que telles par l'Etat belge* » (Stangherlin, 2005, p. 10). Aujourd'hui, 107 structures sont agréées par l'administration de la coopération au développement – la DGD. Les ONGs sont régies par une loi qui définit le statut de l'association sans but lucratif – réglé par un Arrêté Royal (23/04/2015) et des Arrêtés Ministériels qui en assurent l'exécution¹. Les ONG mettent en œuvre à la fois des projets et des programmes dont le budget global avoisine les 250 millions d'euros par an, soit environ 13% du budget total de l'Aide Publique au Développement – APD en 2014 (source : ODA, 2014).

Les subsides fédéraux sont la première source de financement des ONGs belges, créant ainsi un fort rapport de dépendance aux fonds publics. Les fonds privés, sont essentiellement obtenus via la récolte de fonds qui représente au maximum 35% des ressources dont bénéficient les ONGs belges. Ce qui

¹ Il est à noter qu'actuellement le cadre légal est en train de changer. Le Ministre de la coopération a présenté un nouveau projet de loi au parlement fédéral belge.

nous permet d'argumenter l'affaiblissement de l'autonomie des structures avec le temps, dans la mesure où les ONGs reçoivent au minimum 65% de financement public. En effet, avec le temps, précisément à partir des années 1980, les moyens publics alloués aux ONGs augmentent considérablement, réduisant ainsi leur autonomie organisationnelle (Stangherlin, 2005).

Selon Stangherlin (2005), les ONGs belges s'inscrivent sociologiquement et institutionnellement dans la société belge depuis leurs origines. Les premières structures sont issues des églises catholiques et protestantes, des partis politiques, des syndicats et des universités. Elles se sont pour la plupart développées avant les années 1970. Un second courant post 1968 est issu des nouveaux mouvements sociaux, ces structures sont souvent plus critiques et distantes par rapport aux institutions belges et internationales.

Au milieu des années 1990, la coopération belge affronte une profonde crise, suite à une campagne médiatique dénonçant des projets pharamineux non justifiés, appelés « éléphants blancs ». Cette crise sera à l'origine d'une grande réforme de la coopération qui donnera lieu au premier cadre légal organisant la coopération ; à la séparation de la politique et de la mise en œuvre (coopération bilatérale directe) ; et à la création d'un service fédéral d'évaluation.

Cette réforme cristallise la légitimité des ONGs de développement (coopération bilatérale indirecte) en tant que structures représentatives de la société civile et engagées dans la lutte contre la pauvreté. Il est important de noter que les secrétaires d'Etat et/ou ministres de l'époque ont pris un soin particulier pour associer les acteurs de terrain à la réflexion sur la réforme. D'abord parce qu'ils avaient une affinité avec le secteur, ensuite parce qu'ils ont pris conscience de la nécessité démocratique d'inclure les ONGs dans le processus de reconfiguration de la coopération, d'après un chef de service de l'administration (entretien n°8, mars 2016).

Ce faisant, grâce à leur base sociétale forte en Belgique et à leurs relations avec les populations locales au Sud lors de la mise en œuvre des actions d'aide directe, les ONGs disposent d'une assise sociétale puissante.

Par ailleurs, les ONGs forment un secteur multi-fragmenté (Molenaers et al., 2011). D'abord, le secteur est **pilarisé**, par quatre catégories : 1) **Sociale-chrétienne** est le pilier le plus représenté ; 2) **Socialiste** est plutôt faible en Belgique ; 3) **Libérale** est extrêmement faible ; et 4) Les structures qui sont **en dehors** des trois piliers traditionnels. Cette pilierisation structure encore le secteur aujourd'hui, à l'image des partis politiques belges, puisque les trois principaux partis sont : les libéraux ; les socialistes et les chrétiens.

Sur le plan linguistique, élément non négligeable dans la compréhension de la complexité belge, bien que la compétence pour l'aide au développement soit encore largement exercée par l'autorité fédérale, il existe également des différences entre ONGs flamandes et francophones (Molenaers, 2011 (a et b), 2012). Elles n'ont pas les mêmes caractéristiques linguistiques, de taille et de budget. En effet, les ONGs flamandes disposent de moyens financiers plus importants et sont aussi de plus grande taille. Cela s'explique par le fait qu'elles ont procédé ces dernières années à une fusion de petites structures en quelques grandes structures. Les ONGs francophones, sont quant à elles plus nombreuses, plus petites et disposent de moyens financiers moins importants (source : OpenBoek, 2014). Ces différences ont selon nous pour effet, de créer une forme de concurrence entre les structures : les ONGs flamandes auraient davantage de facilités de répondre aux attentes du bailleur de fonds – la DGD – en termes de bonne gestion financière et humaine grâce à leur taille et les ressources tant humaines que financière plus importantes dont elles disposent.

Gundelach et Torpe (1997) font quant à eux l'hypothèse que la société connaît un processus de différenciation sociale croissante. Dès lors, les associations se diversifient elles aussi. D'ailleurs, les relations entre les ONGs et les gouvernements ont fortement évolué au cours de ces quinze dernières années. Les ONGs belges sont davantage dépendantes et l'Etat a transféré une partie de ses

compétences aux associations, traduisant ainsi une augmentation des financements publics, nous l'avons vu ci-dessus. Dès lors, l'Etat, le bailleur de fonds, devient plus exigeant en vue de rationaliser les dépenses publiques.

Ces dernières années, les ONGs ont été soumises à des dynamiques contraignantes externes. La Déclaration de Paris envisage la coopération au développement différemment – désormais orientée sur l'efficacité. Elle ne peut plus seulement être basée sur l'engagement volontaire, elle doit aussi répondre à un certain nombre de standards internationaux en vue d'améliorer sa performance globale. C'est pourquoi la question de l'évolution de la professionnalisation nous semble être un angle d'approche intéressant pour comprendre le mécanisme de normalisation à l'œuvre dans le secteur des ONGs.

Quand la normativité s'impose : la Déclaration de Paris

La coopération internationale a connu au cours de son histoire, des périodes fastes, mais également des périodes de doutes profonds. Lors de la décennie 1990 – face aux nombreuses contestations notamment de la société civile – les Nations Unies entreprennent une réflexion sur l'efficacité de l'aide. C'est ainsi que naît la Déclaration du Millénaire, assortie d'un cadre opérationnel : les « Objectifs du Millénaire pour le Développement – OMD » (2000) visant à lutter contre l'extrême pauvreté avant 2015. Malgré de bons résultats, les OMD n'ont pas eu les effets espérés et la communauté internationale a pris du retard dans leur mise en œuvre (Verger, 2015). En 2015 les Etats engagés dans le processus des OMD sont forcés de constater que les huit objectifs n'ont pas été atteints. Même si cet engagement mondial a par exemple permis de réduire en partie l'extrême pauvreté dans le monde passant de 47 % en 1990 à 14 % en 2015 (*Ibid.*, p.3). Ces résultats sont à relativiser notamment au regard du développement socio-économique de l'Asie. La principale plus-value des OMD a surtout été l'engagement généralisé de la part des Etats signataires. En effet, « *ils ont offert aux sociétés civiles de tous les pays un instrument de mesure et de contrôle des politiques publiques, et ont été à l'origine de grandes campagnes de mobilisation* » (*Ibid.*, p.3).

En 2005, lors d'un Forum de haut niveau, les Ministres des pays développés et en développement ont signé la **Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement** (DP). Il s'agit d'une réforme des modalités de gestion de l'aide : « *si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide et d'autres ressources affectées au développement, une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les pays partenaires en vue de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats obtenus sur le front du développement* » (*Déclaration de Paris, 2005, p.3*). Cette Déclaration a marqué un tournant dans la manière de percevoir l'aide. Il n'est désormais plus question d'une coopération articulée autour de bonnes volontés, mais d'une coopération orientée sur la performance, prônant ainsi une gestion axée sur les résultats pour augmenter les effets positifs de l'aide.

Différents principes sont au cœur de la Déclaration de Paris : 1) l'**appropriation** : les pays doivent exercer une maîtrise de leur politique et stratégie de développement; 2) l'**harmonisation** : les actions des pays donateurs sont harmonisées et davantage transparentes permettant ainsi une efficacité collective ; 3) l'**alignement** : les pays donateurs font reposer leur soutien sur les stratégies nationales de développement des pays partenaires ; 4) la **responsabilité mutuelle** : les pays donateurs et partenaires sont mutuellement responsables de l'efficacité de l'aide ; et 5) la **gestion axée sur les résultats** (GAR) : il s'agit d'un modèle managérial pour gérer efficacement les ressources en vue d'améliorer le processus et d'atteindre de meilleurs résultats dans le secteur public.

Une lecture critique de la Déclaration de Paris met en évidence, deux concepts clés dont le potentiel normatif est particulièrement marqué: l'harmonisation et la GAR. Nous considérons que ces deux concepts sont les plus normatifs et les plus cadrant de la DP. D'abord, la GAR – un processus visant la qualité, la performance et les résultats – qui défend des principes auxquels personnes ne peut

s'opposer pour des raisons de « bons sens ». Quant au principe d'harmonisation, il implique que l'ensemble des acteurs du Nord au Sud, se soumet aux principes mêmes de la Déclaration. Ce qui constitue selon nous une forme d'universalisme dans lequel les spécificités socio-contextuelles sont gommées au profit d'un seul et même mode de pensée, orienté vers la « performance ».

En 2008, le Programme d'Action d'Accra a renforcé les engagements de la Déclaration de Paris et les accords de Busan de 2011, ont suscité un élargissement du concept d'efficacité passant de « *aid effectiveness* » à « *development effectiveness* ». Dès 2012, un processus participatif entre les Etats signataires a permis l'élaboration d'un nouvel engagement international (2015-2030) : les **Objectifs pour le Développement Durable** (ODD). Les ODD ont l'ambition d'aller plus loin que les OMD et de corriger leurs faiblesses. Ils intègrent les questions économiques et environnementales dans le prolongement des réflexions de la conférence de Rio et à l'époque en préparation de la COP21 de Paris, faisant du développement durable le nouveau paradigme des Nations Unies.

Cependant, nous considérons que la DP marque un tournant majeur en termes de conception de la coopération internationale. Elle est un engagement pris au niveau international et qui a percolé jusque dans le niveau le plus micro de la chaîne du développement, les ONGs. Ainsi, la performance et l'efficacité sont devenues les mots d'ordre au sein de la coopération au développement. En Belgique, ce nouveau paradigme se retrouve depuis lors sous différentes formes, principalement dans les réformes et dans les textes de loi qui organisent la coopération.

D'ailleurs, l'actuel Ministre de la coopération belge au développement incarne une vision néo-libérale assumée. Sur le plan opérationnel, une restructuration importante de la coopération au développement est en cours. Les ONG sont soumis à une analyse approfondie de leur performance – un screening – (ressources humaines, financières, prise en comptes des risques, etc.) basé sur une dizaine d'indicateurs qualité construits par un cabinet de consultance indépendant. Parallèlement, les ONG doivent élaborer des cadres stratégiques communs, principalement pour favoriser la concentration de l'aide belge. Par ailleurs, la structure publique décentralisée chargée de la mise en œuvre de la coopération pour le gouvernement – La Coopération Technique Belge – est devenue tout récemment l'Agence de Développement Belge (BDA), lui donnant ainsi davantage d'autonomie financière et opérationnelle. Cette réforme s'inscrit donc dans la mise en œuvre du *new public management* (NPM). Le NPM intègre des principes tels que : l'agencification, la normalisation, le contrôle, ou encore la rationalisation budgétaire (Pollitt et Bouckaert, 2011).

Revenons un instant sur le **screening**. Il est une analyse des risques financiers au regard de la DGD. La réussite de ce screening par les ONGs détermine l'accès aux subsides. Il s'agit donc d'un enjeu majeur pour le secteur. Nous faisons l'hypothèse que la volonté sous-jacente de cette démarche est de réduire le nombre d'acteurs tant au niveau belge que sur le terrain au Sud, pour diminuer le nombre de dossiers à gérer par l'administration, dans la mesure où celle-ci voit ses effectifs diminuer depuis une dizaine d'années. Par ailleurs, nous considérons cet examen comme un contrôle indirect de la DGD. N'étant pas en mesure d'effectuer une vérification de cette ampleur en raison des éléments exposés ci-dessus, la DGD l'a externalisé.

L'approche méthodologique a été proposée par une équipe de consultants qui ont remportés le marché public. Les ONGs ont quant à elles été peu impliquées dans le processus. À cet effet, nous considérons qu'il y a plusieurs éléments problématiques : 1) les indicateurs choisis ne permettent pas toujours de vérifier si par exemple la structure est inscrite dans une démarche qualité. En effet, cet examen a collecté des documents papiers, plutôt que d'observer les processus et les pratiques des ONGs ; 2) l'objectif de l'examen est aussi de situer les ONGs sur un double axe : la gestion des risques financiers et la complexité – plus une ONG travaille dans différentes thématiques et pays, plus l'ONG est complexe. Pour être bien classées, elles doivent avoir un degré de complexité peu élevé et une gestion optimale des risques, favorisant ainsi une concentration de l'aide. Par conséquent, ce classement a selon nous une dimension politique qu'il ne faut pas négliger dans notre analyse.

Il est important de mesurer le caractère nouveau de ce type de pratiques pour la coopération belge et les acteurs du secteur ONG. Nous assistons dès lors, à la mise en place de nouveaux enjeux. Les ONGs belges sont potentiellement mises en concurrence entre elles – francophones et flamandes – par le biais de ces nouvelles pratiques managériales (Couprie, 2012). Nos premiers retours de terrain nous permettent de dire que les points de vue sur la question sont divers. Certains évoquent le fait que d'autres pays voisins (ex. Angleterre) travaillent déjà de cette manière depuis quelques années et donc témoignent de la viabilité de ce type de pratiques. D'autres avancent l'argument que c'est la fin des ONGs de développement, et surtout des petites structures. Ces quelques éléments nous permettent donc de dire que nous sommes face à des enjeux nouveaux.

Pour répondre à ces enjeux actuels et compte tenu du contexte normatif général, nous considérons que les ONGs de développement belge ont intérêt à démontrer leur légitimité. Si celle-ci était à l'origine, uniquement basée sur l'assise sociétale et leur connaissance du terrain au Sud, aujourd'hui elles doivent faire preuve d'une légitimité nouvelle, par la bonne gestion financière, humaine et du risque. Ainsi l'injonction de professionnalisation imposée au secteur, possède deux caractéristiques : définir les ONGs comme compétentes et leur reconnaître la capacité à produire la compétence (Astier, 2008). Par ailleurs, la mise en concurrence des structures implique qu'elles doivent démontrer la performance, l'efficacité de leur démarche et leur professionnalisme.

Révision de processus de professionnalisation du secteur ONG

La question du professionnalisme – processus que nous envisageons comme une approche constructiviste – au sein des ONGs de développement nous paraît intéressante. En effet, nous avons vu plus haut, que ces dernières sont soumises à une concurrence accrue tant sur le plan nationale qu'international, mais aussi à des injonctions internationales inspirées directement du NPM. Par ailleurs, les critères de professionnalisation ont eux aussi évolué. Ils deviennent alors révélateurs d'une transformation paradigmatique dans le champ de la professionnalisation. Quand est-il des ONGs de développement face à ces changements ?

Dans une perspective diachronique, nous considérons qu'il y a deux niveaux de professionnalisation. Tout d'abord, la **professionnalisation que nous nommons « primaire »**. Elle s'observait dans le secteur ONGs il y a une dizaine d'années (Stangherlin, 2005). Cette professionnalisation primaire est caractérisée par une triple harmonisation du secteur associatif (Enjolras, 1998) : **i) institutionnelle** – Elle est engendrée par l'adoption de méthodes de management au sein du secteur public ; **ii) normative** – Il s'agit de la professionnalisation des interventions, où les salariés sont davantage compétents et disposant de réseaux professionnels, remplacent les bénévoles ; **iii) coercitive** – Elle résulte du rôle de l'Etat régulateur et financeur. L'Etat fixe les objectifs et les modalités d'actions à réaliser via son financement.

Cette première étape correspond aux années 1990 en Belgique, où en effet les structures engagent des personnes qualifiées au « détriment » des bénévoles. Ces mêmes travailleurs, compétents et salariés professionnalisent par l'intérieur la structure. Enfin, les subsides publics à l'époque explosent littéralement. Les budgets alloués aux ONGs passent de moins de 10% dans les années 1980 à plus de 20% dans les années 1990 (Stangherlin, 2005).

La **professionnalisation que nous désignons comme « secondaire »** résulte quant à elle d'une bonne gestion des finances et des ressources humaines. Il s'agit dans ce second temps d'établir des procédures à travers notamment un management de la qualité, des pratiques de suivi-évaluation, une rationalisation des dépenses, des objectifs de performance, etc. (Evetts, 2014).

« *Le processus de professionnalisation (secondaire) des ONGs belges est relativement récent* » nous informe un acteur lors d'un entretien (entretien n°6 – avril 2016). En terme de temporalité cette question a vu le jour il y a environ cinq ans, ce qui est très jeune pour l'implémentation d'un changement dans le chef du secteur. Cette démarche de professionnalisation s'apparente au management dans les

entreprises nous dira un acteur interviewé. D'ailleurs, pour Quéinnec (2007), « *les ONG se professionnalisent, contractualisent leurs relations avec les parties prenantes, utilisent les outils de gestions, de stratégie et de management des entreprises, et tendent à ressembler aux entreprises* ».

Aujourd'hui, les ONGs sont à la recherche de techniciens, de spécialistes en gestion financière par exemple, au préjudice de travailleurs engagés pour la solidarité.

Cette évolution, Evetts (2003, 2011, 2014) l'analyse lorsqu'elle évoque le glissement du professionnalisme occupationnel vers le professionnalisme organisationnel. Il s'agit de deux idéaux-types : Le **professionnalisme occupationnel** est caractérisé par : un discours construit avec les groupes professionnels ; l'existence d'une autorité collégiale ; la discrétion et le contrôle professionnel du travail ; des pratiques de confiance entre les clients et les employés ; des contrôles opérationnalisés par les praticiens ; ou encore une éthique professionnelle surveillée par des institutions et des associations.

Le **professionnalisme organisationnel** est quant à lui déterminé par : un discours à propos du contrôle toujours plus utilisé par les managers dans l'organisation du travail ; une forme d'autorité rationnelle-légale ; des procédures standardisées ; des structures hiérarchiques d'autorité et de prise de décision ; du management ; de l'accountability et des formes externalisée de régulation, des objectifs fixés et des examens de la performance. Ce professionnalisme organisationnel est directement inspiré du NPM qui prône la compétition, l'individualisme, la standardisation, la régulation, etc.

Par conséquent, cette nouvelle forme de professionnalisme, comme idéal – au sens idéal typique – à atteindre, crée une situation schizophrénique dans le chef des ONGs. Elles ne peuvent véritablement y adhérer puisque leur objectif premier est solidaire (Rhodes et Keogan, 2005). Dès lors, modifier sa mission – dans le respect du « nouveau » professionnalisme – reviendrait à condamner la structure dans son ensemble (*Ibid.*, 2005). Mais compte tenu de la mise en concurrence des ONG et de la nécessité de survivre, elles tentent de répondre, peut-être contraintes et forcées, aux standards du professionnalisme.

De plus, selon McClelland (1990, p. 170), un transfert s'exerce lors de la professionnalisation passant d'un professionnalisme *from within* – contrôlé par les travailleurs en interne au groupe professionnel – à un professionnalisme *from above* – résultant d'injonctions externes au groupe professionnel. Nous observons que dans le cas des ONGs, ces injonctions viennent des agences internationales et percolent ainsi par un processus *top down* à travers le cadre réglementaire national. Depuis la DP, l'ensemble des acteurs de la coopération, dont les ONGs, doivent s'inscrire dans une démarche d'efficacité et de qualité de l'aide ou renoncer aux financements publics. Les ONG se trouvent donc dans un contexte toujours plus concurrentiel en ce qui concerne l'accès aux financements publics.

Par ailleurs, nous faisons **l'hypothèse d'une légitimité déterminante dans la professionnalisation** (Le Naélou, 2004). La légitimité est en partie nourrie par la relation avec le partenaire au Sud. Les auteurs parlent alors de **connaissance contextualisée**. La pratique évaluative devient elle aussi une stratégie de légitimation (Lister, 2000). Le renforcement de la bureaucratisation comme **connaissance généralisée**, éloigne les structures du terrain, pourtant source de légitimité. Cet écart entre connaissance contextualisée et généralisée crée une nouvelle tension dans le champ de la coopération non gouvernementale, contribuant à de nouvelles incompréhensions entre acteurs.

La légitimité est aussi le fruit d'un agrégat de facteurs (Scott, 1995) : **normatif** – concerne les rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale ; **cognitif** – cela fait références aux valeurs sociales et tacitement partagées ; et **réglementaire** – fait référence aux processus régulateurs, c'est à dire les règlements, ou encore les textes légaux. La légitimité se construit également dans le regard de l'autre, les *stakeholders* (Suchman, 1995) – les bailleurs, les autres ONG, ou encore les citoyens. Ainsi, **professionnalisation et légitimité sont donc intrinsèquement liées**.

En conclusion, la question de la professionnalisation des ONGs de développement belge, est une porte d'entrée intéressante pour analyser les nombreux enjeux que rencontre le secteur du développement belge actuellement. Alors que les ONGs doivent leur légitimité à leur assise sociale, à leurs relations et leurs connaissances du terrain au Sud, elles sont aujourd'hui de plus en plus soumises aux injonctions internationales orientées performance. Par ailleurs, les caractéristiques de la professionnalisation organisationnelle qui semblent prédominer, s'apparentent fortement aux critères du NPM. Par conséquent, le travail semble colossal pour les ONGs belges de développement : répondre aux injonctions internationales en vue d'assurer leur légitimité en tant que structures professionnelles, garantir leur survie tout en maintenant leurs valeurs fondatrices.

Bibliographie :

ASTIER Ph., 2008, « La professionnalisation comme intention, comme processus et comme légitimation », *Savoirs*, 2008/2 n° 17, p. 63-69.

COUPRIE S., 2012, « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », *Mondes en Développement*, 2012/3 (n°159), p. 59-72.

ENJOLRAS B., 1998, Crise de l'Etat-Providence, le lien social et associations : éléments pour une socio-économique critique, *Revue du MAUSS*, 11, pp. 223-236.

EVETTS J., 2003, "Explaining the construction of professionalism in the military : history, concept and theories", *Revue Française de Sociologie*, 44(4), pp. 759-776.

EVETTS J., 2011, "New professionalism and New Public Management: changes and continuities", in *New Public Management and professions in the public administration: Beyond opposition, what new patterns are taking shape?*, *Sociologie du travail*, 53 (2011), 293-348.

EVETTS J., 2014, "The Concept of Professionalism: Professional Work, Professional Practice and Learning », in S. Billett et al. (eds.), 2014, *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*, Springer International Handbooks of Education.

GUNDELACH P., and TORPE L., 1997, « Social reflexivity, democracy and new types of citizen involvement in Denmark », In : Jan W. Van Deth, *Private groups and public life*, Routledge, pp. 24-46.

LE NAËLOU A., 2004, « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Tiers-Monde*, avril, n°180, pp. 773-798.

LISTER S., 2003, « NGO Legitimacy : Technical Issue or Social construct ? », *Critique of Anthropology*, vol. 23(2), pp. 175-192.

MCCLELLAND, C. E., 1990, Escape from freedom? Reflections on German professionalization 1870-1933, in Burrage M., & Torstendahl R., (Eds.), *The formation of professions: knowledge, state and strategy*, pp. 97-113, London: Sage.

MOLENAERS N., DEWACHTER S., AND DELLEPIANE S., 2011 (a), Moving into the new aid approach, dilemmas for ngos: the belgian case, *public administration and development* 31, 188-204.

MOLENAERS, N., NIJS, L., HUYSE, H., 2011 (b), *The Belgian NGO Landscape and the Challenges of the New Aid approach: Dealing with Fragmentation and Emerging Complexities. Discussion Paper.*

MOLENAERS N., JACOBS et DELLEPIANE S., 2012, "NGOs and aid Fragmentation: The Belgian Case", *Voluntas*, Vol. 23, n°4, Springer.

POLLITT C., et BOUCKAERT G., 2011, *Public Management Reform: A comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press, Third Edition, 352pp.

QUÉINNEC E., 2007, " La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution", *Revue française de Gestion*, n°177, vol. 33.

RHODES M-L., and KEOGAN J. F., 2005, "Strategic choice in the Non-Profit Sector: modeling the dimensions of strategy", *Irish Journal of Management*, 26-1, pp? 122-135.

SCOTT W.R., 1995, *Institutions and Organisations*, Thousands Oaks, CA : Sage.

STANGHERLIN G., 2001, « Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. Origine, cadre juridique, cofinancement et enjeux. », *Courrier hebdomadaires du CRISP*, n°1714-1715, pp. 5-69.

STANGHERLIN G., 2005, *Les acteurs des ONG. L'engagement pour un autre lointain*, Paris, L'Harmatan.

SUCHMAN M., 1995, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 571-610.

VERGER D., 2015, « 2015 : une année historique pour le développement », *S.E.R Études*, Décembre, p. 19-29.

Documents officiels :

ARRETE ROYAL du 23/04/2015, modifiant l'arrêté royal du 25 avril 2014 concernant la subvention des acteurs de la coopération non gouvernementale, *Le Moniteur belge*, 28/08/2015, p.55453

LOI du 19/03/2013, "relative à la coopération au Développement belge", *Le Moniteur belge*, 12/04/2013, p.22563.

OCDE, 2005, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, Paris, OCDE.

OCDE, 2008. *Programme d'action d'Accra*, Paris, OCDE.

OCDE, 2011, *L'accord de Partenariat de Bussan*, Paris, OCDE.